

**Zarządzenie Nr 139/2011**

**Burmistrza Miasta Pionki**

**z dnia 22 grudnia 2011 r.**

**w sprawie: procedury zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Pionki**

Na podstawie art. 33 ust. 3 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jedn. Dz. U. z 2001 r. nr 142, poz. 1591 ze zm.), art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. nr 157, poz. 1240 ze zm.) oraz w związku z § 8 ust. 1 zarządzenia Nr 138/2011 Burmistrza Miasta Pionki z dnia 22 grudnia 2011 r. w sprawie: Regulaminu kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta Pionki oraz w gminnych jednostkach organizacyjnych, zarządzam co następuje:

**§ 1**

1. Realizacja zadań przez Urząd Miasta Pionki wymaga spójnego, odpowiedzialnego i kompleksowego podejścia do wydarzeń, które występują w trakcie wykonywanych przez pracowników zadań i które zachodzą zarówno w bliższym i dalszym otoczeniu Urzędu, jak i wewnątrz Urzędu, oraz mają wpływ na możliwość osiągnięcia zakładanych celów.
2. Obowiązującym standardem działania Urzędu Miasta Pionki jest zadanie określania prawdopodobieństwa wystąpienia danego wydarzenia, danych wydarzeń oraz przygotowania się do następstw (skutku) jego/ich wystąpienia, ujętego w ramy organizacyjne, nazywane procedurą zarządzania ryzykiem.
3. Procedurą zarządzania ryzykiem objęte są wszystkie dziedziny działania Urzędu Miasta Pionki i wszyscy pracownicy zatrudnieni w Urzędzie w celu realizacji wyznaczonych im zadań.

**§ 2**

Użyte w niniejszym Zarządzeniu określenia mają następujące znaczenie:

- 1) Burmistrz – Burmistrz Miasta Pionki,
- 3) Urząd – Urząd Miasta Pionki;
- 4) ryzyko – prawdopodobieństwo zaistnienia zdarzenia mającego negatywny wpływ na wykonywanie zadań bądź realizację założonych celów; może mieć ono charakter negatywnego zagrożenia lub też utraty pozytywnej możliwości;

- 5) akceptowany poziom ryzyka – ustalony w niniejszym zarządzeniu poziom istotności ryzyka, przy którym nie jest wymagane podejmowanie działań przeciwdziałających ryzyku;
- 6) zarządzanie ryzykiem – proces identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku; proces ten obejmuje także monitorowanie ryzyka i środków podejmowanych w celu jego ograniczenia.

### §3

1. Celem zarządzania ryzykiem w Urzędzie jest w szczególności:

- 1) usprawnienie procesu planowania,
- 2) zwiększenie prawdopodobieństwa realizacji zadań i osiągnięcia celów,
- 3) zapewnienie odpowiednich mechanizmów kontroli zarządczej,
- 4) zapewnienie kierownictwu Urzędu wczesnej informacji o zagrożeniach dla realizacji wyznaczonych celów i zadań.

2. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje:

- 1) identyfikację ryzyka,
- 2) monitorowanie realizacji zadań,
- 3) analizę ryzyka i podejmowanie działań zaradczych.

### § 4

1. Identyfikacja ryzyka polega na ustaleniu ryzyka zagrażającego poszczególnym celom i zadaniom Urzędu oraz realizacji budżetu Gminy Miasta Pionki.
2. Podczas identyfikacji ryzyka stosowana jest kategoryzacja ryzyka.
3. Ustala się następujące kategorie (obszary) ryzyka:
  - 1) ryzyko finansowe,
  - 2) ryzyko dotyczące zasobów ludzkich,
  - 3) ryzyko działalności,
  - 4) ryzyko zewnętrzne.
4. Przykłady ryzyka występującego w ramach poszczególnych kategorii (obszarów) określa załącznik nr 1 do niniejszego zarządzenia.

## § 5

1. Ocena ryzyka polega na określeniu wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka, a następnie ustaleniu jego istotności według zasad określonych w § 6 niniejszego zarządzenia.
2. Określenie wpływu ryzyka polega na określeniu przewidywanych skutków, jakie będzie miało dla realizacji zadania, osiągnięcia celu i realizacji budżetu Gminy Miasta Pionki wystąpienie zdarzenia objętego ryzykiem. Do określenia wpływu używany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysoki, średni, niski.
3. Określenie prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka polega na określeniu przewidywanej częstotliwości występowania zdarzenia objętego ryzykiem w trakcie roku. Do określenia prawdopodobieństwa stosowany jest opis jakościowy przy zastosowaniu skali ocen: wysokie, średnie, niskie.
4. Podczas określania wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka stosowane są zasady zawarte w załączniku nr 2 do niniejszego zarządzenia.

## § 6

1. W oparciu o dokonaną ocenę wpływu i prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka ustalany jest poziom istotności ryzyka wskazany w załączniku nr 2 do niniejszego zarządzenia.
2. Ustala się następujące poziomy istotności ryzyka:
  - 1) ryzyko poważne – ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie oraz średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie;
  - 2) ryzyko umiarkowane – ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie, ryzyko o średnim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie, a także ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie;
  - 3) ryzyko nieznaczne – ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie.

## § 7

1. Ryzykiem akceptowanym jest ryzyko nieznaczne. Ryzyka umiarkowane i poważne przekraczają akceptowany poziom ryzyka.
2. Ryzyko przekraczające akceptowany poziom ryzyka wymaga ustalenia i podjęcia działań ograniczających je do akceptowanego poziomu poprzez zmniejszenie jego wpływu lub prawdopodobieństwa jego ziszczenia się (przeciwdziałanie ryzyku).

## § 8

1. Metodami przeciwdziałania ryzyku są:
  - 1) kontrolowanie ryzyka – stosowanie mechanizmów kontroli zarządczej,
  - 2) przeniesienie ryzyka – przekazanie ryzyka podmiotowi zewnętrznemu, np. w drodze ubezpieczenia.
2. W celu określenia metody przeciwdziałania ryzyku należy przeanalizować:
  - 1) przyczyny (źródła) ryzyka i możliwe scenariusze rozwoju wydarzeń,
  - 2) istniejące mechanizmy kontroli stosowane w celu ograniczenia lub uniknięcia tego ryzyka,
  - 3) skuteczność istniejących mechanizmów kontroli, tj. zakres, w jakim przeciwdziałają ryzyku, a poprzez to ułatwiają lub utrudniają realizację ustalonych celów i zadań.

## § 9

1. Identyfikacji i oceny ryzyka oraz ustalenia metody przeciwdziałania ryzyku w Urzędzie Miasta Pionki na dany rok, dokonuje się w terminie do 31 stycznia.
2. W celu identyfikacji i oceny ryzyka oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku kierownicy referatów oraz pracownicy na samodzielnych stanowiskach pracy wypełniają „Arkusze identyfikacji, oceny i przeciwdziałania ryzyku”, zwany dalej arkuszem, według wzoru zamieszczonego w załączniku nr 3 do niniejszego zarządzenia.
3. Odnotowania w arkuszach wymagają wszystkie zidentyfikowane ryzyka, natomiast dla ryzyka przekraczającego akceptowany poziom ryzyka (ryzyka poważne i umiarkowane) należy podać planowane metody ograniczenia go do akceptowanego poziomu.
4. Arkusze przedkładane są Sekretarzowi Miasta.
5. W celu zapewnienia efektywnego i skutecznego procesu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Pionki, na stanowisku ds. kadrowo-organizacyjnych, prowadzony jest „Rejestr ryzyk”, w którym rejestrowane są ryzyka występujące na etapie realizacji zadań, które przekraczają akceptowany poziom.
6. Każdy pracownik Urzędu w przypadku pojawienia się ryzyka dla prawidłowej realizacji zadań przekraczającego akceptowany poziom, zobowiązany jest niezwłocznie zgłosić je bezpośrednio przełożonemu, który w zakresie realizowanych zadań jest odpowiedzialny

za zarządzanie ryzykiem oraz realizację obowiązków związanych z jego zarejestrowaniem w „Rejestrze ryzyka”.

7. Koordynatorem procesu zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Pionki jest Sekretarz Miasta.

#### § 10

Osoby sporządzające arkusze, o których mowa w § 9 ust. 2 niniejszego zarządzenia, zapewniają stosowanie metod przeciwdziałania ryzyku wskazanych w arkuszach, a w razie zaistniałej potrzeby przygotowują projekty stosownych aktów wewnętrznych określających mechanizmy kontroli i przedstawiają Burmistrzowi w celu ich akceptacji i wprowadzenia do stosowania.

#### § 11

1. Zidentyfikowane ryzyko oraz ustalone metody jego ograniczania do akceptowanego poziomu są na bieżąco oceniane (monitorowane) przez Burmistrza, Skarbnika, Sekretarza oraz osoby wymienione w § 9 ust. 2 niniejszego zarządzenia, które oceniają poziom zidentyfikowanego ryzyka oraz skuteczność stosowanych metod jego ograniczania.
2. Wyniki oceny, o której mowa w ust. 1, wykorzystywane są do poprawy efektywności zarządzania ryzykiem oraz usprawnienia systemu kontroli zarządczej.

#### § 12

Wykonanie Zarządzenia powierza się Sekretarzowi Miasta.

#### § 13

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

**BURMISTRZ**

*Marek Janeczek*

**SEKRETARZ MIASTA**

*mgr Alina Gola*

### Przykładowe kategorie (obszary) ryzyka

Poniższa tabela przedstawia przykładowe kategorie ryzyka wraz z przykładami dotyczącymi jego możliwych źródeł (przyczyn) oraz skutków. Tabela nie określa zamkniętego katalogu ryzyka.

| <b>Kategorie ryzyka</b>  |   |
|--|---|
| <b>Ryzyko finansowe</b>  |   |
| Budżetowe  | Związane z planowaniem dochodów i wydatków, dostępnością środków publicznych, dokonywaniem wydatków i pobieraniem dochodów.   |
| Strat majątkowych  | Związane ze stratami finansowymi, które mogą być przedmiotem ubezpieczenia, np. ryzyko pożaru, wypadku.   |
| Zamówień publicznych i zlecenia zadań publicznych                    | Związane z podejmowaniem decyzji oraz udzielaniem zamówień publicznych lub zlecaniem zadań publicznych innym podmiotom, np. ryzyko naruszenia zasad, form lub trybu udzielania zamówień publicznych.  |
| Odpowiedzialności finansowej   | Związane z obowiązkiem zapłaty kwot pieniężnych tytułem np. odszkodowań, odsetek ustawowych, kosztów procesowych.   |
| Realizacja programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej | Związane z wystąpieniem nieprawidłowości przy wykorzystaniu środków z Unii Europejskiej.  |
| <b>Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich</b>                             |   |
| Personelu  | Związane z liczebnością i kompetencjami pracowników, szkoleniami, wprowadzaniem nowych zadań bez zabezpieczenia kadrowego.  |
| BHP  | Związane ze zdrowiem pracowników i wypadkami przy pracy.  |
| <b>Ryzyko działalności</b>   |   |
| Regulacji wewnętrznych   | Związane z istnieniem i adekwatnością regulacji wewnętrznych.   |
| Organizacji i podejmowania decyzji                                   | Związane ze strukturą organizacyjną, organizacją pracy oraz przekazywaniem obowiązków i uprawnień, np. ryzyko nieprecyzyjnie określonych obowiązków, ryzyko braku formalnie powierzonych obowiązków, ryzyko nieodpowiedniej struktury organizacyjnej, ryzyko nieprawidłowo wydanej decyzji, zapewnienie terminowego ogłaszania aktów normatywnych, w tym przepisów prawa miejscowego. |
| Kontroli funkcjonalnej i samooceny                                   | Związane z funkcjonowaniem systemu kontroli funkcjonalnej, np. ryzyko niedostatecznej kontroli, ryzyko nieskutecznych mechanizmów kontroli.   |
| Informacji   | Związane z jakością informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje, np. ryzyko braku komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.  |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Reputacji                | Związane z reputacją Urzędu, np. ryzyko negatywnych opinii.  |
| Systemów informatycznych | Związane z używanymi w Urzędzie systemami i programami informatycznymi oraz ochroną zawartych w nich danych, np. ryzyko awarii, ryzyko udostępnienia danych osobom nieuprawnionym, ryzyko nieuprawnionej modyfikacji danych. |
| <b>Ryzyko zewnętrzne</b> |  |
| Gospodarcze              | Związane z czynnikami ekonomicznymi, np. kursami walut, inflacją.  |
| Środowiska prawnego      | Związane ze skomplikowaniem i zmianami prawa oraz niejednolitym orzecznictwem.   |

1. Zasady oceny wpływu ryzyka

| Wpływ         | Przesłanki   |
|---------------|--|
| Wysoki<br>(3) | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje uszczerbek mający krytyczny lub bardzo duży wpływ na realizację kluczowych zadań albo osiąganie założonych celów – poważny uszczerbek w zakresie jakości wykonywanych zadań, poważna strata finansowa lub na reputacji Urzędu.          |
| Średni<br>(2) | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje znaczną stratę posiadanych zasobów, ma negatywny wpływ na efektywność działania, jakość wykonywanych zadań, reputację Urzędu. Z wystąpieniem zdarzenia objętego ryzykiem może się wiązać trudny proces przywracania stanu poprzedniego. |
| Niski<br>(1)  | Zdarzenie objęte ryzykiem powoduje niewielką stratę finansową, zakłócenie lub opóźnienie w wykonywaniu zadań. Nie wpływa na reputację Urzędu. Skutki zdarzenia można łatwo usunąć.   |

2. Zasady oceny stopnia prawdopodobieństwa ziszczenia się ryzyka

| Prawdopodobieństwo | Przesłanki  |
|--------------------|---|
| Wysokie<br>(3)     | Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się wielokrotnie w ciągu roku.                        |
| Średnie<br>(2)     | Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się kilkakrotnie w ciągu roku.                        |
| Niskie<br>(1)      | Istnieją uzasadnione powody, by sądzić, że zdarzenie objęte ryzykiem zdarzy się raz w ciągu roku lub nie zdarzy się w ciągu roku. |

3. Poziom istotności ryzyka

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Ryzyko poważne<br>(6-9)     | Ryzyko o wysokim wpływie oraz wysokim lub średnim prawdopodobieństwie.<br>Ryzyko o średnim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie.  |
| Ryzyko umiarkowane<br>(3-5) | Ryzyko o wysokim wpływie i niskim prawdopodobieństwie.<br>Ryzyko o średnim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie.<br>Ryzyko o niskim wpływie i wysokim prawdopodobieństwie |
| Ryzyko nieznaczne<br>(1-2)  | Ryzyko o niskim wpływie oraz średnim lub niskim prawdopodobieństwie.   |



Załącznik Nr 3  
do Zarządzenia Nr 139/2011  
Burmistrza Miasta Pionki  
z dnia 22 grudnia 2011 r.

### Arkusz identyfikacji, oceny oraz określenia metody przeciwdziałania ryzyku

.....  
(Imię i nazwisko pracownika wypełniającego arkusz)

.....  
(Stanowisko pracownika wypełniającego arkusz)

.....  
(data i podpis pracownika wypełniającego arkusz)

Zasady wypełniania arkusza:

| Lp. | Cel – zadanie | Ryzyko                             |       |                    | Przeciwdziałanie ryzyku |
|-----|---------------|------------------------------------|-------|--------------------|-------------------------|
|     |               | Ryzyko (wraz z podaniem kategorii) | Wpływ | Prawdopodobieństwo |                         |
| 1   | 2             | 3                                  | 4     | 5                  | 6                       |
|     |               |                                    |       |                    | 7                       |
|     |               |                                    |       |                    |                         |
|     |               |                                    |       |                    |                         |

Zasady wypełniania arkusza

| Kolumna | Sposób wypełnienia   |
|---------|--|
| 1       | Numer kolejny celu lub zadania   |
| 2       | Nazwa celu lub zadania   |
| 3       | Wskazanie kategorii ryzyka oraz krótki opis jego natury, np. ryzyko finansowe związane z nieterminowym odprowadzaniem dochodów |
| 4       | Ocena wpływu w skali wysoki-średni-niski   |

|   |   |
|---|---|
| 5 | Ocena prawdopodobieństwa w skali wysokie-średnie-niskie   |
| 6 | Poziom istotności ryzyka wynikający z przyznanych ocen prawdopodobieństwa i wpływu (poważny lub umiarkowany)  |
| 7 | Wskazanie planowanej metody przeciwdziałania ryzyku, np. powierzenie odpowiedzialności wyznaczonemu pracownikowi, bieżący nadzór osoby kierującej wydziałem |